المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى
كلية التربية
قسم الإدارة التربوية والتخطيط



معوقات تدريب المديرين أثناء الخدمة وسبل التغلب عليها من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف (بنين)

إعــداد الطالب
أحمد بن مهوس بن زايد الحارثي

إشراف الدكتور
عبدالله بن محمد الحميدي
أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط بجامعه أم القرى المشارك

متطلب تكميلي لنيل درجه الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط

١٤٣٢هـ - ٢٠١١م

ملخص الدراسة

عنوان الدراسة : "معوقات تدريب المديرين أثناء الخدمة وسب التغلب عليها من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف (بنين) ."

اسم الباحث : أحمد بن مهوس بن زايد الحارثي

الدرجة : ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط.

أهداف الدراسة: التعرف على معوقات تدريب مديري المدارس الثانوية أثناء الخدمة وسبل التغلب على تلك المعوقات من وجهة نظرهم ووضع الحلول المناسبة للتدريب أثناء الخدمة والتقليل من المعوقات اثناء الخدمة.

أداة الدراسة : استخدم الباحث أداة الاستبانة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالدراسة ، والتي تُعد أكثر أدوات البحث شيوعاً واستخداماً في مجال العلوم الإنسانية .

منهج الدراسة : استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

مجتمع الدراسة : مديرو المدارس الثانوية بمحافظة الطائف وعددهم ١٠٢ مديرا.

المعالجات الإحصائية : تم تحليل البيانات وفق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) تم استخدام : **معامل ألفا كرونباخ**Cronbach's alpha لحساب ثبات الاتساق الداخلي للأداة ككل ومحاورها ،**كما تم اختبار التباين أحادي الاتجاه**F-testOne Way ANOVA و تم استخدامه لاختبار معنوية الفروق بين درجات استجابات مجتمع البحث ،**وكذلك اختبار (ت) للعينات المستقلة**Independent Samples T-Test تم إستخدامه لإختبار معنوية الفرق بين متوسطي درجات استجابات مجتمع البحث .

أهم النتائج: أظهر تحليل بيانات الدراسة الحالية عددا من النتائج يلخصها الباحث على النحو التالي:

١- أوضحت نتائج البحث أن مدراء المدارس الثانوية بمحافظة الطائف المشاركين في مجتمع البحث يرون أن:

أ- المعوقات المتعلقة بمحتوى التدريب وتقويمه تأتي في المرتبة الأولى .

ب- المعوقات المتعلقة بالجوانب الادارية والتنظيمية في المرتبة الثانية .

ج- المعوقات المتعلقة بالحوافز المادية والمعنوية في المرتبة الثالثة.

د- المعوقات المتعلقة بتخطيط البرامج التدريبية في المرتبة الأخيرة.

٢- توصل البحث إلى أن أهم سبل التغلب على معوقات تدريب مديري المدارس الثانوية أثناء الخدمة بمحافظة الطائف هي : تطبيق أساليب حديثة في التدريب وتوفير الموارد المالية الكافية لتدعيم البرامج التدريبية ومراعاة اختيار التوقيت المناسب للمديرين ومدارسهم.ومنح المديرين المتدربين مكافآت مالية لتشجيعهم على التدريب المستمر بما يخدم عملهم.

٣- كشفت نتائج البحث عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تحت مستوى معنوية (α=0.05) بين متوسطات الإستجابات لسبل التغلب على معوقات التدريب أثناء الخدمة لمدراء المدارس الثانوية بمحافظة الطائف يعزى إلى عدد سنوات الخبرة للمدراء.

٤- أوضحت نتائج الدراسة أن المؤهل الدراسي لمدراء المدارس الثانوية بمحافظة الطائف لا يلعب دورا مهما في تقديرهم لسبل التغلب على معوقات تدريبهم أثناء الخدمة.

التوصيات:

١- اختيار التوقيت والمكان المناسبين لتنفيذ الدورات لفئة مدراء المدارس.

٢- منح مديري المدارس المتدربين حوافز مادية ومعنوية .

٣- اشراك مديري المدارس المتميزين في وضع حقائب التدريب.

٤- الإستعانة بخبراء من الجامعات والقطاع الخاص في تدريب المديرين.

٥- أن تكون محتويات برنامج التدريب مناسبة لطبيعة الواقع الذي يمارسه مدير المدرسة.

ملخص الدراسة باللغة الانجليزية

Summary of the study

Study Title: impediments to in-service training of managers and how to overcome from the perspective of managers of secondary schools Taif (male).

Researcher Name: Ahmed bin Mohwis bin Zayed Al-Harthy

Degree: Master of Educational Administration and Planning.

Objectives of the study: the identification obstacles of training managers in high school during the service and ways to overcome these obstacles from the point of view and develop appropriate solutions for in-service training and to reduce the constraints during the service.

Tool of study: The researcher used the instrument resolution to collect information and data related to the study, which is more common and research tools used in the field of humanities.

Approach to the study: the use of descriptive and analytical approach.

Research Group: managers of secondary schools at taif 102 managers.

Statistical Handling: Data have been analyzed according to the SPSS. Cronbach Alpha was also used to calculate the stability of internal consistency of instrument as a whole as well as their axis. F-One Way ANOVA Test was also checked and used to verify the meaning of differences among response marks shown by the research group. T-Independent Samples was also utilized in order to test the meaning of difference between average response marks given by the research group.

Name of the results: the back of the current study, data analysis results are summarized in a number of the researcher as follows:

1-the analysis of the current study shows some of the results as in the following

- a- The obstacles that concern with the training content and its reforming is coming in the first order.
- b- The obstacles that concern that concerning with the managerial and organizational field in the second order.
- c- The obstacles that concerning with the financial and moral incentive is coming in the third order.
- d- The obstacles that concerning with the planning of the training program is in the last order.

2- The researcher reaches that the ways of overcoming of training the headmasters of secondary school during the service in Al-Taif province:
Applying new methods in the training and available the suitable financial recourses to support the training programs and consider choosing the suitable time for the headmasters and their schools, and give the qualified headmasters financial rewards to encourage them on continuous training in order to serve their works

3-Search Results revealed the existence of statistically significant differences under the level of significance (a = 0. 05) between the averages of responses to the ways to overcome obstacles to in-service training for secondary school principals Taif attributed to the number of years of experience for managers.

4- The results of the study explained that the academic qualifications of secondary school principals Taif does not play an important role in their appreciation of the ways to overcome obstacles to in-service training.

Recommendations:

1. Choose a time and place for the implementation of courses for a class of school principals.
2. Give school administrators the trainees material and moral incentives.
3. The involvement of school principals in the development of outstanding training bags.
4. The use of experts from universities and the private sector in the training of managers.
5. That the contents of the training program appropriate to the nature of reality exercised by the director of the school.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة :

يمثل مدير المدرسة عنصراً مهماً في العملية التربوية بوجه عام ، وفي المرحلة الثانوية بوجه خاص، ولهذا كان من الواجب العناية بإعداده إعداداً سليماً، وإمداده بما يجد في ميدان عمله من معلومات وثقافات مختلفة وتجارب مفيدة. وإيماناً بأهمية التأثير الذي يحدثه المدير المؤهل على نوعية التعليم ومستواه، فإن الدول على اختلاف فلسفاتها وأهدافها ونظمها الاجتماعية والاقتصادية تولي مهنة التعليم والارتقاء بالمعلم جلَّ اهتمامها وعنايتها.

يرى سليمان (١٩٩١م) أن المدير الناجح هو الذي يستجيب لتطورات الحياة من حوله، وما يحدث في المجتمع الإنساني من تغيرات وما يستجد فيه من اتجاهات معاصرة، وهذا يتطلب منه المرونة وعدم الجمود والقدرة على التجديد والابتكار في محيط عمله، فلا يستكين للعمل الرتيب الذي يقدم به عاماً بعد عام، ولكن ينبغي أن يدرك أن لكل عام ظروفه ومتطلباته ومقتضيات العمل به ص١١٧ .

ويرى موسى (١٩٩٦) ومن هذا المنطلق أصبح من الواجب إعداد المدير ومن ثم تدريبه، فالتدريب هو إعداد الأفراد وتأهيلهم تقنياً ومهنياً وإكسابهم إمكانات ومهارات ترفع من قدراتهم الإنتاجية، والتدريب بمفهومه العلمي يستهدف أساساً تحقيق النمو الذاتي المستمر للقائمين بعملية التعليم في كافة المستويات لرفع مستوى الأفراد، والارتقاء بالمستوى العلمي والمهني والثقافي للمديرين أنفسهم بما يحقق طموحهم واستقرارهم النفسي ورضاءهم المهني تجاه عملهم. ص ٥٣- ٥٤

وتأتي أهمية التدريب أثناء الخدمة استجابة للظروف المتغيرة التي فرضتها عليهم التطورات العلمية والمعرفية السريعة والمتضاعفة، إضافة إلى الدور التربوي الذي يتوقعه المجتمع من المتعلمين، ومن هنا يمكن القول إن تدريب المديرين أثناء الخدمة له مبررات عامة تفرضها طبيعة العصر ومبررات خاصة تفرضها مهنة التعليم.

وقد لاحظت أثناء عملي سابقا في مجال الإدارة المدرسية أن كثير من المديرين الجدد هم بحاجة ماسة إلى برامج تدريبية تعوض ما فاتهم في كليات الإعداد، وإن النسبة نفسها

من المديرين القدامى ترى بعدم فاعلية البرامج التدريبية، ولابد من تقويمها، وتطويرها، وجعلها أكثر فاعلية، وملائمة لحاجات المديرين.

ومهما كانت جودة برامج التأهيل والإعداد المهني فإنه من الصعوبة أن يعد المتخصص المهني بحلول لكافة المعوقات التي ستقابله في مواقع العمل المهني المختلفة ،حيث احتياجات النمو الذاتي للمدير والمدرب تحتاج إلى تزويده بخبرات من واقع العمل الميداني .

ويشير الخطيب (١٩٩١) أن على مدير المدرسة محاولة إدخال التجديدات التربوية التي يراها مناسبة للعمل بصورة تدريجية من خلال تهيئة الأفراد لها، كتطبيق المناهج الجديدة أو الطرق الحديثة في التدريس أو استخدام الحاسوب والأجهزة الإلكترونية المتعددة الاستخدامات، وهذا لن يتم ما لم يكن هو نفسه مهيئاً لها. ولكي يستطيع مدير المدرسة تأدية دوره كقائد يواجه تحديات متنوعة بكفاءة واقتدار يجب تزويده عن طريق التدريب المستمر بكل ما يجعل منه صاحب مهنة رفيعة مواكبة لكل تقدم وتطور ص٥٥.

والتدريب أثناء الخدمة وسيلة من وسائل إعداد المديرين، وتطوير كفاياتهم، وتلبية احتياجاتهم، ومن ثم تحسين أداء العمل وزيادة الإنتاج والإنتاجية، ولكونه وسيلة مهمة في محاولات اللحاق بركب التقدم التكنولوجي ، وحتى يكون التدريب محققاً للأهداف التي أقيم من أجلها لا بد أن تكون الاحتياجات التدريبية للمتدربين الذين وضع البرنامج التدريبي من أجلهم واضحة ومحددة، ذلك لأن الاحتياجات التدريبية تمثل الفرق بين الأعمال التي يمارسها المتدرب بشكل روتيني وعادي، والأعمال التي يستطيع أن يقوم بها فعلاً وبدرجة عالية من الكفاءة، أو هي لسد الفجوة بين الواقع والمطلوب في تنفيذ الأعمال التي يمارسها المتدرب .

ويشير الطويل (١٩٩٧)أن بيئة عمل الإداري مليئة بالثغرات ،والمؤثرات المتعددة. ولذا فإن ممارسة الإداري لوظائفه الأساسية تتطلب منه المزج بين بعد الإدارة العلمي ،وبعدها الفني، باعتبار أن الإدارة علم، وفن، تتطلب من الإداري أن يكون على علم بوظائف دوره ومتطلباته وأبعاده. وأن يحسن في الوقت نفسه تبصر منطلقاته الفلسفية ومدى تكامل مفاهيم النظرية التي يعتمدها في ممارسة عملية الاختيار بين بدائل واحتمالات المواقف التي يقابلها ويتعامل معها ص ٤٥.

ونظراً لأن وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية تولي اهتماماً كبيراً بالإدارة المدرسية من خلال رفع مستوى الأداء لمدير المدرسة باعتباره مسئولاً عن إدارة

العملية التعليمية وأنشطتها في المدرسة. وتأكيداً لدوره القيادي، وإيماناً بضرورة إعداد المديرين وتدريبهم من خلال إعداد البرامج التدريبية المنظمة والهادفة، وفإنه من المهم كشف المعوقات التي قد تواجه مديري المدارس عند الرغبة في الالتحاق بالبرامج التدريبية أثناء الخدمة للتغلب عليها والحد منها.

مشكلة الدراسة وأسئلتها :

تتجلى مشكلة الدراسة في المعوقات والمشكلات التي تتعلق بتدريب مديري المدارس أثناء الخدمة فهناك معوقات عديدة تحد من تدريب المديرين أثناء الخدمة في العملية التعليمية بفاعلية، كما لاحظ الباحث تعدد وتنوع مصادر هذه المعوقات، وقد كان من أبرز هذه المعوقات هو ما يتعلق بشكل مباشر بمديري المدارس من حيث الكفاءة والقدرات والمؤهلات وغيرها.

ويشيرأبو سماحه (١٩٩٢) إلى أن الحاجة أدت إلى تطوير أداء مديري المدارس والتركيز على الإدارة التربوية وتحديثها، لمعالجة القصور في الأداء الإداري، ذلك لأن تطوير وتحديث الإدارة المدرسية يُعد عملية شاملة تقع في إطار تحديث جوانب العمل المدرسي كافة، وأن ملازمة هذا التطوير والتحديث للأفراد العاملين في جانب الإدارة المدرسية للمديرين لا يتم إلا من خلال برامج التدريب على العمل الإداري المدرسي، ونقل الخبرات والمستحدثات التربوية الجديدة ص ٨ .

كما يشير كاربنتر (٢٠٠١م) إلى المعوقات والمشكلات التي تتعلق بتدريب مديري المدارس أثناء الخدمة, فهناك محاولات دائبة ومستمرة من أجل إعادة النظر في ماهية دور مديري المدارس وكذلك إعادة تقييمه وصياغة وتحديد كل ما هو متعلق بالقيادة التربوية داخل المدرسة والتي تتمثل بشكل أساسي في المدير , كل ذلك بهدف إحداث أي تغيير مطلوب في الميدان مما قد يؤدي إلى التحديث والتطوير والإصلاح على أمل رفع مستوى الإدارة التربوية داخل المدارس وبالتالي تطوير العمل التربوي والارتقاء بالعملية التعليمية ص ٥.

وعلى ذلك يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي : **ما معوقات تدريب المديرين أثناء الخدمة وماسبل التغلب عليها من وجهه نظر مديري المدارس الثانوية بمحافظه الطائف بنين ؟**

أسئلة الدراسة:

ويتفرع من السؤال الرئيس السابق الأسئلة التالية :

١- ما المعوقات التي تواجه تدريب المديرين أثناء الخدمة من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بالإدارة العامة للتربية والتعليم بالطائف بنين؟

٢- ما سبل التغلب على تلك المعوقات كما يراها مديرو المدارس الثانوية بالإدارة العامة للتربية والتعليم بالطائف بنين ؟

٣- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة للمعوقات التي تواجه مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف تعزى لإختلاف متغيرات العمر – الخبرة - المؤهل ؟

٤- هل هناك فروق ذات دلاله إحصائية بين أفراد مجتمع الدراسة حول سبل التغلب على المعوقات تعزى لمتغيرات العمر – الخبرة - المؤهل؟

٥- هل هناك فروق ذات دلاله إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة في الواقع بين مديري المدارس الثانوية يعزى لمدارس داخل المدينة وخارجها من وجهه نظر مديري المدارس الثانوية بالطائف بنين؟

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى:

١- التعرف على سبل التغلب على المعوقات التي تواجه مديري المدارس الثانوية أثناء الخدمة .

٢- التعرف على المعوقات التي تواجه تدريب المديرين أثناء الخدمة .

٣- وضع ميزات تحد من معوقات التدريب أثناء الخدمة مما يؤدي إلى تفعيل برامج التدريب .

٤- التأكد من أنه لا توجد فروق بين واقع عمل مديري المدارس الثانوية داخل المدن وخارجها من وجهه نظر مديري المدارس الثانوية بالطائف بنين.

أهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الموضوع الذي تتناوله وتكمن الدراسة في أهمية دور مديري المدارس الثانوية وضرورة حصولهم على الدورات التدريبية التي تساهم في زيادة خبراتهم في مجال عملهم وترتقي بالمدارس بشكل خاص والتعليم بشكل عام .

كما أن الوقوف على معوقات تدريب مديري المدارس أثناء الخدمة تساعد على تجنب تلك المعوقات عند القيام بوضع البرامج التدريبية لمديري المدارس وبالتالي تؤدي إلي نجاح تلك الدورات التدريبية وتحقق الأهداف المرجوة منها .

لذا من المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في معرفة معوقات تدريب مديري المدارس الثانوية والتي قد يستفيد منها المسئولين في إدارة التعليم بمحافظة الطائف وغيرها من إدارات التعليم ومراكز التدريب التي تخطط و تضع البرامج التدريبية اللازمة لمديري المدارس الثانوية أثناء الخدمة.

حدود الدراسة :

تم إجراء الدراسة في إطار الحدود التالية:

- الحدود الموضوعية: معوقات تدريب المديرين أثناء الخدمة وسبل التغلب عليها.
- الحدود المكانية: المدارس الثانوية التابعة للإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة الطائف.
- الحدود الزمنية: الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي ١٤٣١هـ - ١٤٣٢هـ.

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

(٤- ٤)	متوسطات درجات استجابات عبارات بُعد المعوقات المتعلقة بالحوافز المادية والمعنوية لتدريب مديري المدارس الثانوية بمحافظ الطائف .	٨٦
(٤- ٥)	أبعاد محور معوقات تدريب مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف أثناء الخدمة ، مع ترتيبها تنازليا وفقا لمتوسطات درجات استجابات الأبعاد	٨٧
(٤- ٦)	المعوقات الخمس الأولى لبرامج تدريب مدراء المدارس الثانوية بمحافظة الطائف (بنين) مرتبة تنازليا وفقا للوسط الحسابي والانحراف المعياري	٨٨
(٤- ٧)	متوسطات درجات استجابات عبارات محور سبل التغلب على معوقات تدريب مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف مع ترتيبها تنازلياً	٩٠
(٤- ٨)	نتائج اختبار (ف) لتحليل التباين أحادي الاتجاه ANOVA لدلالة الفروق بين متوسطات الاستجابات لمعوقات تدريب مدراء المدارس الثانوية بمحافظة الطائف أثناء الخدمة وفقا لمتغيري (العمر ، والخبرة)	٩٣
(٤- ٩)	نتيجة الاختبار (ت) T-Test للعينات المستقلة لدلالة الفرق بين متوسطي إستجابات مدراء المدارس الثانوية بمحافظة الطائف لمعوقات تدريبهم أثناء الخدمة وفقا لمتغير (المؤهل الدراسي)	٩٤
(٤- ١٠)	نتائج اختبار (ف) لتحليل التباين أحادي الاتجاه ANOVA لدلالة الفروق بين متوسطات الاستجابات لسبل التغلب على معوقات تدريب مدراء المدارس الثانوية بمحافظة الطائف أثناء الخدمة وفقا لمتغيري (العمر ، والخبرة)	٩٥

(٤- ١١)	نتيجـة الاختبـار (ت) T-Test للعينـات المسـتقلة لدلالـة الفـرق بـين متوسـطي إسـتجابات مـدراء المـدارس الثانويـة بمحافظة الطائف لسبل التغلب على معوقات تدريبهم أثناء الخدمة وفقا لمتغير (المؤهل الدراسي)	٩٦
(٤- ١٢)	نتيجـة الاختبـار (ت) T-Test للعينـات المسـتقلة لدلالـة الفـرق بـين متوسـطي إسـتجابات مـدراء المـدارس الثانويـة بمحافظة الطائف لمعوقات تدريبهم أثناء الخدمة ولسبل التغلب عليها وفقا لمتغير (موقع المدرسة)	٩٧

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق